



UNIVERSIDADE DE CABO VERDE

# PROJETO – VENDA E CONSERVAÇÃO DE PEIXE FRESCO

*Juscelina Rosa António da Costa*

Licenciatura em Ciências Empresariais e Organizacionais - Gestão

**Orientador/a: Cláudia Sofia Abreu Martins**

**2011/2012**

Achada Santo António  
Praia – Cabo Verde



# **PROJETO – VENDA E CONSERVAÇÃO DE PEIXE FRESCO**

Licenciatura em Ciências Empresariais e Organizacionais - Gestão

**CIDADE DA PRAIA**



**Juscelina Rosa António da Costa**

**Orientadora: Cláudia Sofia Abreu Martins**

**2011/2012**

Achada Santo António  
Praia – Cabo Verde

## I. ÍNDICE

I.I.	
AGRADECIMENTOS.....	iii
ii	
III. ABREVIATURAS USADAS.....	iv
IV. ÍNDICE DE TABELAS.....	v
V. RESUMO.....	vi
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. CAPITULO I - ENQUADRAMENTO .....	2
2.1. Metodologia .....	5
2.2. Justificativa do Projecto .....	6
2.2.1. Politico – Legal .....	7
2.2.2. Cultural.....	8
2.2.3. Socioeconómico .....	8
2.2.4.Tecnológico.....	9
2.3. Identificação da Empresa.....	10
2.3.1. Forma Jurídica.....	11
2.3.2. Identificação da Promotora .....	11
3. CAPITULO II - PLANO ESTRATÉGICO.....	12
3.1. Visão .....	12
3.2. Missão .....	12
3.3. Pressupostos do Projecto.....	12
3.4. Objectivos Globais.....	13
3.5. Objectivos Específicos.....	13
3.6. Resultados Esperados.....	13
3.7. Impacto Económico .....	14
3.8. Impacto Ambiental.....	15
4. CAPITULO III – PLANO DE MARKETING.....	16
4.1. Vantagens do Projecto .....	16
4.2. Meio Envolvente .....	17
4.3. Crescimento Económico e Rendimento Disponível.....	17
4.4. Política Aduaneira.....	17
4.5. Migrações Internas .....	18
4.6. Produto.....	18
4.7. Preço.....	19
4.8. Comunicação.....	20
4.9. Distribuição .....	20

4.10. O Contexto Concorrencial.....	20
4.10.1. Breve referência aos principais concorrentes .....	20
4.11. Breve referência dos potenciais clientes .....	21
4.12. Análise SWOT .....	22
4.12.1. Observações sobre os pontos fortes.....	22
4.12.2. Observações sobre os pontos fracos mais relevantes .....	23
4.12.3. Observações sobre as oportunidades mais relevantes .....	24
4.12.4. Observações sobre as ameaças mais relevantes .....	24
4.13. Objectivos de Marketing.....	25
4.13.1. Qualitativos .....	25
4.13.2. Quantitativos .....	26
4.14. Plano de Lançamento E Distribuição Do Produto .....	26
4.15. Estratégia de Comunicação.....	27
4.15.1. Elemento para a Comunicação .....	27
4.16. Comunicação – LIMAR S.A.....	28
4.17. Implementação do Plano.....	28
4.18. Padrões de Controlo / Motivação.....	29
5. CAPITULO IV - PLANO DE NEGÓCIO .....	29
5.1. Investimento Inicial.....	29
5.2. Previsão de Gastos .....	31
5.2.1. O Fornecimento e Serviços Externos (FSE).....	33
5.2.2. Custos com Pessoal .....	33
5.3. Projeções de Vendas ou Volume de Negócios.....	34
5.4. Amortizações .....	37
5.5. Financiamento.....	38
5.6. Demonstração de Resultados Previsionais.....	40
5.7. Avaliação Económica e Financeira do Projecto.....	43
5.7.1. Cenário Pessimista .....	44
6. CONCLUSÃO .....	45
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	46
8. ANEXO .....	48

## **II. AGRADECIMENTOS**

É com imenso prazer que após quatro anos de curso e, ao chegar ao culminar de um trabalho final académico ter que manifestar gratidão a alguém.

Posto isto, manifestamos a nossa especial gratidão ao Pai Celestial, o Todo-poderoso pela vida e saúde concedida para levar afrente a árdua tarefa de estudante/trabalhadora, no qual sem o Seu apoio tudo estaria deveras perdido.

Agradecemos aos nossos pais Luís António da Costa e Isaura Correia da Costa, pessoas que foram muito importante durante o nosso percurso como estudante, sempre encorajaram-nos nesse quatro anos de lutas, desafio esse escolhido por nós.

À nossa filha Eliane, de apenas doze anos, sempre soube partilhar connosco o escasso tempo que nos sobrava, conseguindo transmitir palavras de encorajamento.

Ao nosso orientador de estágio científico, Dr. Eugénio Moeda pelo significativo contributo dado neste projecto de investimento e oportunidade de crescimento profissional oferecida.

À nossa orientadora do Trabalho do Fim do Curso, Mestre Cláudia Sofia Silva Abreu Martins, pela dedicação, apoio e confiança a nós transmitida.

Ao coordenador de Curso de Ciências Empresariais e Organizacionais, Dr. António Afonso Delgado, que sempre tem zelado para o bem dos formandos.

Aos funcionários da Direcção Geral das Pescas e o Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas, em particular, Dr.<sup>as</sup> Kátia Monteiro e Vera Gominho, que nos apoiaram na realização deste projecto, pelo fornecimento de documentos úteis que nos serviram de suporte.

Finalmente a todos professores pela ajuda, apoio e paciência que partilharam connosco os seus conhecimentos

Aos nossos colegas de curso e de trabalho, também um grande obrigado.

### **III. ABREVIATURAS USADAS**

CBD – Convention on Biological Diversity (Convenção das Nações Unidas sobre Biodiversidade)

CCC – Climatic Changes Convention (Convenção das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas)

CCD – Climatic Convention Desertification (Convenção das Nações Unidas Contra Desertificação).

DGP – Direcção Geral das Pescas.

EPAN – Estratégia e Plano de Acção Nacional.

FAO – Food and Agriculture Organization (Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura).

GEF – Global Environment Facility (Fundo Mundial para o Meio Ambiente).

INDP – Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas.

INECV – Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde.

NCSA – GEM – Auto Avaliação das Capacidades Nacionais para a Gestão Global do Ambiente.

ONS's – Organizações Não Governamentais.

PAN – Plano de Acção Nacional.

PANA – Plano de Acção Nacional para o Ambiente.

PF – Pontos Focais.

PIB – Produto Interno Bruto.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

SIDS – Sistemas de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável.

ZEE – Zona Económica Exclusiva

#### **IV. ÍNDICE DE TABELAS**

TABELA I – INVESTIMENTO INICIAL DETALHADO.....	30
TABELA II – INVESTIMENTO E REINVESTIMENTO.....	31
TABELA III – CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS.....	32
TABELA IV – CUSTOS DE FUNCIONAMENTO.....	33
TABELA V – CUSTOS COM PESSOAL.....	34
TABELA VI – VENDA DE MERCADORIAS.....	35
TABELA VII – PREVISÃO DA PROCURA DOS GRANDES CONSUMIDORES.....	36
TABELA VIII – RECEITAS.....	36
TABELA IX – PRESSUPOSTOS.....	36
TABELA X – AMORTIZAÇÕES.....	37
TABELA XI – FINANCIAMENTO.....	38
TABELA XII – ENCARGOS DE FINANCIAMENTO.....	39
TABELA XIII – PLANO FINANCEIRO.....	39
TABELA XIV – PLANO DE AMORTIZAÇÃO DA DÍVIDA.....	40
TABELA XV – DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS PREVISIONAIS.....	41
TABELA XVI – CASH FLOW.....	42
TABELA XVII – INDICADORES.....	43
TABELA XVIII –PROJEÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA .....	43.
TABELA XIX – VENDA DE MERCADORIAS DIMINUIDA EM 5%.....	44
TABELA XX – PROJEÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA (DIMINUIDA 5% DAS VENDAS).....	44

## **V. RESUMO**

Para a conclusão de todo processo de formação de nível superior no curso de Ciências Empresariais e Organizacionais – Vertente Gestão, administrado pela ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO é importante colocar em prática tudo até agora apreendido.

O presente trabalho está dividido em 4 (quatro) capítulos: o primeiro trata-se da abordagem sobre a temática e a metodologia para a realização deste trabalho. O segundo refere-se ao plano estratégico do projecto. O terceiro aborda as questões de marketing, com ênfase no plano de lançamento e distribuição do produto. O quarto e último capítulo versa sobre o plano de negócio, nomeadamente o financiamento e avaliação do projecto.

Com este trabalho de fim do curso, percorra-se todo um caminho para a idealização de um plano de negócio de um empreendimento de venda e conserva de peixe. De forma objectiva conseguiu-se debruçar sobre as questões do projecto relacionados com o seu impacto para a sua promotora, para a sociedade em geral e para o ambiente. No decorrer deste trabalho seria notório todas as pesquisas feitas junto ao mercado.

Com vista a responder às exigências do trabalho, apresenta-se uma metodologia de avaliação de desempenho económico-financeiro que permite analisar com maior profundidade o resultado económico do projecto, evidenciando o seu valor acrescentado.

A conclusão do trabalho confirma a viabilidade do projecto sem contudo, destacar os reais riscos que terão que ser enfrentados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Venda, Conservação, Peixe Fresco.



## 1. INTRODUÇÃO

O crescimento da população e a tendência da mesma na busca de alimentos saudáveis e recomendados pela saúde humana, faz com que a procura do peixe vem aumentando nos últimos anos.

Os dados foram colectados durante os meses de Abril e Maio de 2012, onde 51 pessoas foram entrevistadas, entre os quais, consumidores, vendedeiras/peixeiras e armadores. A ideia do Projecto “Venda e Conservação de Peixe Fresco, denominado “Peixe Fresco LIMAR”, apareceu por se ter constatado que na presente conjuntura a população vem padecendo de algumas enfermidades originadas pela deficiência da composição da dieta alimentar, feita à base de carne, com especial destaque “frango”.

O hábito alimentar é uma questão que depende muito do estilo de vida adoptado por cada um e que exige mudança de comportamentos e atitudes dos consumidores em relação à alimentação.

Nesta perspectiva, com vista contribuir eficazmente para a dieta alimentar dos potenciais clientes, propõe-se este projecto de investimento, denominado “Peixe Fresco LIMAR”, que visa criar uma unidade empresarial de venda e conservação de peixe fresco de forma a contribuir para a resolução de um dos problemas alimentar da população desta cidade.

Muito embora a pesca se faz, na sua maioria, no litoral, mas o comércio de peixes e frutos do mar faz-se na cidade, porque é ali que se concentra os postos de venda dos mesmos, entre os quais os supermercados e ou minimercados, restaurantes, mercados municipais.

Este projecto cria oportunidades de emprego e rendimento para um número reduzido de mulheres chefes de família e sobretudo lançar um desafio à sociedade feminina no sentido de empreenderem e auto - sustentarem com o próprio negócio.

## **2. CAPITULO I - ENQUADRAMENTO**

O arquipélago de Cabo Verde é constituído por dez ilhas e treze ilhéus, situados a cerca de 450 milhas do Senegal, com uma superfície de 4033 km<sup>2</sup> e uma zona exclusiva de 734.265 km<sup>2</sup>. Cabo Verde é um pequeno estado insular em desenvolvimento, com aproximadamente 500.000 mil habitantes, com maior concentração em três ilhas, (Santiago, São Vicente e Santo Antão). Não obstante o PIB Real estar a 3.900 dólares per capita, o nível de desemprego é de 13% (segundo os novos sistemas de cálculos introduzidos este ano) onde podemos ver que o nível de pobreza é de 30% (valores de 2009) apresentando vulnerabilidades estruturais, nomeadamente nos domínios de produção agrícola, das importações, do ambiente natural, da insularidade e da ajuda externa. (Instituto Nacional de Estatísticas de Cabo Verde - INECV)

Desde a independência, Cabo Verde foi sustentado pela política pública de desenvolvimento. A partir da abertura política em 1992, foi adoptado uma nova política de economia assente no princípio de mercado livre, tudo numa perspectiva de inserção gradual de Cabo Verde no processo da globalização.

Segundo o relatório do PANA II de 2009 a conservação e o uso sustentável dos recursos naturais e biológicos são considerados essenciais ao desenvolvimento sustentável dos Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento (SIDS). Cabo Verde tem todas as limitações e vulnerabilidades inerentes aos Pequenos Estados Insulares. Estas incluem uma desproporcionalidade entre a demanda das populações, as infra - estruturas existentes, e os recursos naturais disponíveis.

A insularidade e a descontinuidade do território constituem um grande desafio para Estados Insulares que importam a maioria das matérias-primas e alimentares que consomem, constituindo assim um grande desafio logístico, segundo o mesmo relatório.

Afirmam ainda o relatório do PANA II, que cerca de 10% da superfície terrestre do país é constituída por áreas protegidas e Cabo Verde integra os primeiros países na região que aderiram a criação de áreas terrestres e marinhas protegidas. Foi o primeiro país africano a ratificar a Convenção das Nações Unidas sobre a Luta contra a Desertificação (CCD) em

1995, e na sequência, foram ratificados a Convenção das Nações Unidas sobre a Biodiversidade (CBD) a Convenção das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (CCC). Neste âmbito foram elaborados as Estratégias e Planos de Acção para o Ambiente e para as Convenções referidas (PANA Estratégico 1994-2004, PANA II 2004-2014, PAN/CCD, EPAN/CBD, EPAN/CCC).

Cabo Verde é actualmente o Ponto Focal do GEF da Sub-Região Ocidental e Central Africana e é signatário das três Convenções do Rio e estabeleceu pontos focais (PF) para cada uma, dentro do Ministério do Ambiente e Agricultura (MAA).

O país executou diversos projectos relacionados na maior parte ao CBD e CCC. Tem um registo contínuo no CBD, em especial nas áreas protegidas e de conservação da Biodiversidade num processo participativo envolvendo os Serviços desconcentrados do Estado, ONG's e Associações Comunitárias. O país implementou inúmeros projectos no âmbito da CCD e foi considerado na década de 90 como uma “locomotiva” na sub-região saheliana. Há uma consciência razoável das questões ambientais e parte dos conhecimentos difundidos de algumas Convenções. Diversas actividades foram bem-sucedidas no âmbito das diferentes Convenções por exemplo, reabilitação de alguns ecossistemas vulneráveis (Bacias Hidrográficas, AP), recuperação de espécies em vias de extinção, implementação de modelos de simulação e vigilância climáticas.

Enquanto SIDS, Cabo Verde é particularmente vulnerável às ameaças ambientais (aquecimento global, subida do nível do mar, perda da biodiversidade, ordenamento desigual do território e degradação das terras).

Neste âmbito e no quadro das Convenções Ambientais, Cabo Verde é limitado em termos de capacidades de resposta e adaptação. Assim, Cabo Verde solicitou ao Fundo Mundial para o Meio Ambiente (GEF) uma assistência para desenvolver um novo processo sinérgico e participativo de Desenvolvimento de Capacidades Nacionais no domínio da Gestão Ambiental Nacional e Global, através do Projecto NCSA-GEM.

O peixe se encontra entre os primeiros alimentos utilizados pela humanidade e se prima por ser uma fonte de proteína de óptima qualidade e alto valor biológico. Em todo o mundo encontramos seus consumidores, sendo que ele representa a principal fonte alimentar para muitas culturas (Filho, 2000). No entanto diversos autores apontam a necessidade de

incentivar o consumo do peixe, embora os resultados podem ser alcançados a longo prazo como o ocorrido com o consumo do frango (Abdon-Silva & Silva, 2004).

O aumento da população da capital e crescente êxodo rural (migração da população do campo para a cidade), determinados pela seca, procura de melhores condições de vida na cidade, frequência de instituições de ensino superior, são factores que contribuem para o crescimento do consumo de produtos que satisfaçam as necessidades fundamentais.

A situação geográfica privilegiada do arquipélago torna o mar um grande tesouro nacional. No mar podem surgir inúmeras oportunidades de negócios, uma dessas traduz-se na venda e conservação do peixe.

De conformidade com a alínea a) do artigo 2º do Regulamento das normas sanitárias aplicáveis à produção e colocação no mercado de produtos da pesca destinados ao consumo humano aprovado pela Portaria no 6/2001, de 01 de Fevereiro, entende-se por produtos da pesca todos os animais ou partes de animais marinhos ou de água doce, incluindo as suas ovas e leitugas, com exclusão dos mamíferos aquáticos, das rãs e de outros animais aquáticos abrangidos por regulamentação específica.

Cabo Verde tem um grande potencial para o sector da pesca, possui uma vasta Zona Económica Exclusiva, que abarca o oceano circundante, de 734.265 km<sup>2</sup>, de uma plataforma continental de 5.394 km<sup>2</sup>, com 2.000 km de costa e de um potencial de recursos marinhos estimado em 45.000 toneladas/ano, fazendo assim, que o mar seja o maior recurso natural do país (FAO, 1997; INDP, 1999).

O indicador de aferição da importância económica do sector da pesca em Cabo Verde é o valor acrescentado bruto e a sua consequente participação no Produto Interno Bruto. De acordo com os dados oficiais, ele é muito baixo (2% em 1990 e 1% em 2000). É importante salientar que estudos realizados recentemente, sobre o patrocínio da FAO, apontam para valores muito superiores, cerca de 3,9%. A julgar por esses dados, o papel e a importância do sector da pesca deve ser revistos (Ministério de Infra-estruturas, Transporte e Mar, 2008).

Segundo o Ministério do Ambiente, Agricultura e Pescas (2003) a captura actual não ultrapassa as 10.000 toneladas por ano, sendo cerca de 64% oriundos da pesca artesanal e as restantes 36% da pesca industrial. As principais espécies capturadas na pesca artesanal são os

grandes pelágicos (41%), os pequenos pelágicos (40%), os demersais (13%) e as lagostas (0,5%).

A mesma fonte (FAO, 1997) afirma ainda que a comercialização dos produtos da pesca oriundos das capturas artesanais é realizada quase exclusivamente no mercado interno, enquanto as capturas industriais visam principalmente a transformação e exportação. No mercado interno, o pescado é normalmente vendido fresco, só uma parte reduzida (menos de 3%) é comercializado seco, salgado ou em salmoura. A comercialização é feita por peixeiras, de porta em porta ou nos mercados municipais.

O consumo do peixe representa a principal proteína animal mais consumida pela população. O peixe congelado, salgado e/ou seco é também consumido. O consumo *per cápita* do peixe vem aumentando nos últimos anos, tendo atingido em 2000, 26,2 kg por habitante (Ministério do Ambiente, Agricultura e Pescas, 2003), segundo Neto (2010) a Organização Mundial da Saúde recomenda que o consumo do pescado para cada pessoa seja de 12Kg/ano.

Os interessados em investir na produção e comercialização dos produtos da pesca devem ter em conta as aspirações do seu público-alvo. Isto porque o consumidor é quem regula o mercado de acordo com as suas exigências, e já se tem deparado de que quando mais informados e conscientes, maior as exigências sobre os produtos que adquirem (Araújo, et al., 2011).

Desde o momento da produção dos produtos da pesca até ao momento da sua colocação no mercado, existem factores que são consideradas relevantes na preferência e compra desses produtos (Costa & Almeida, 2011).

## **2.1. Metodologia**

Para a consumação deste projecto, várias foram as pesquisas feitas, com destaque:

- O desencadeamento de um inquérito junto dos consumidores deste produto, vendedores do mesmo, uns nossos concorrentes directos, outros que manifestaram interesse em colaborar com a LIMAR, fazendo parte da equipa de trabalho, com a finalidade de conhecer a dimensão do mercado de consumo de peixe;

- Foi feita ainda, a recolha de dados para a definição da estratégia geral do Projecto, o marketing, principalmente no que refere à definição dos preços e política de distribuição;
- Levou-se em consideração a análise feita do estudo de mercado e das pesquisas levadas a cabo para a elaboração dos pressupostos do projecto e ainda da realização dos restantes planos do projecto (Estratégico, Marketing, Económico-financeiro).

## **2.2. Justificativa do Projecto**

Pesquisas realizadas pela Organização das Nações Unidas Para a Agricultura e Alimentação revelam que o consumo anual de pescados, por pessoa, aumentará em todo o mundo nos próximos 15 anos, o que permite prever uma rápida expansão de negócios em toda a cadeia produtiva desse ramo. Cada vez mais, empreendedores estão investindo nesse segmento, atraídos pelas excelentes margens de lucro.

Cabo Verde, devido a sua posição geográfica privilegiada que ocupa, no meio do Oceano Atlântico, tornou-se um ponto de parada estratégico para o abastecimento de água e de alimentos e num entreposto comercial, inclusive de escravos. Isso fez com que Cabo Verde desempenhasse um papel importante para a navegação marítima e aérea porque se situa no cruzamento que liga os três continentes banhados pelo Atlântico: Europa, África e América este certamente uma fonte considerável de recursos ao nível de bens e serviços que a ele podem ser associados.

No sector das pescas, foram ultrapassadas os principais constrangimentos identificados em 2001, nomeadamente: o levantamento do embargo às exportações dos produtos da pesca e a abertura do mercado europeu de exportação aos operadores privados; implementação do sistema de controlo de qualidade dos produtos da pesca; foram criadas as possibilidades de actuação de embarcações de pesca nacionais com a assinatura de acordos de pesca e/ou protocolo de implementação, nomeadamente com o Senegal, a Mauritânia e a Guiné-Bissau; revisão e actualização da legislação e a modernização das infra- estruturas; foi assinado um novo Acordo de parceria no domínio das pescas entre Cabo Verde e a União Europeia para o período 2006-2011; foi adoptado o Plano de Gestão dos Recursos da Pescas para o período 2004-2014, instrumento estratégico de gestão do sector que define um conjunto de medidas

visando a exploração sustentada dos recursos haliêuticos. (Texto extraído do Programa do Governo para a VII Legislatura).

Constatou-se que as condições higiénico – sanitárias dos locais de venda desse produto não tem sido as melhores e, uma vez que os clientes valorizam este atributo no processamento de compra, atributo confirmado a partir do inquérito realizado, a empresa “LIMAR” surgiu neste contexto para responder às essas exigências da clientela.

O peixe, pela sua composição é de suma importância na alimentação humana, sendo assim, materializado esse projecto, seria vantajosa trabalhar a divulgação do mesmo através de desdobráveis, difusão de informações a respeito, na Rádio, na Televisão.

### **2.2.1. Politico – Legal**

Cabo verde possui hoje um sistema político democrático com certa estabilidade e a sua adesão à Organização Mundial do Comércio vem obrigando o país a um esforço considerável de revisão legislativa, com vista à adequação das regras do comércio interno e externo às regras desta organização planetária.

Cabo Verde continuará o processo de adequação e de modernização da legislação comercial. Tal processo irá no sentido de uma maior liberalização, simplificação e facilitação, tanto das actividades de comércio interno como externo.

O desenvolvimento do sector das pescas pode ser um contributo importante para a redução da pobreza.

As linhas de política prioritária incluem:

- Adequação das modalidades de financiamento do desenvolvimento do sector das pescas à necessidade e às características específicas do sector (crédito bancário, subvenções do Estado, etc.);
- Isenção de direitos, imposto de consumo na importação de bens equipamentos e materiais listados, isenção fiscal sobre rendimentos gerados por cada no estabelecimento industrial averbado durante um período de 5 anos.

É importante lembrar que o pescado obedece a legislações ambientais específicas de sazonalidade (algumas espécies têm a pesca suspensa em determinado período do ano). Os distribuidores e comerciantes são penalizados em caso de venda ilegal.

### **2.2.2. Cultural**

Na generalidade, o cabo-verdiano é portador de uma cultura própria e rica, é o principal capital de que o país dispõe para o seu desenvolvimento. A capacitação dos recursos humanos continuará a constituir preocupações das autoridades do país.

O hábito de consumo de peixe é fortemente influenciado pela cultura dos consumidores. A tradição católica aconselha o consumo apenas de peixe em determinado período do ano, a época de “Quaresma” entre o carnaval e a Páscoa, sendo assim as vendas de peixes aumentam, por outro lado, as datas festivas como Natal e Ano Novo também influenciam de certo modo negativo nas vendas de peixes, com excepção do bacalhau, produto esse importado (Plano de Gestão dos Recursos da Pesca).

### **2.2.3. Socioeconómico**

Os recursos económicos de que Cabo Verde depende são provenientes da agricultura e da riqueza marinha. A agricultura é fortemente marcada pelos longos períodos de seca que têm assolado o país, restando apenas a única alternativa a exploração dos recursos marinhos.

Segundo dados extraídos do documento: “Plano de Gestão dos Recursos da Pesca”, datado de Setembro de 2003, embora as actividades da pesca vem prestando uma modesta contribuição na formação do PIB (2% no início dos anos 90 e apenas 1% em 2000), contribui para o emprego (em 1999 a pesca artesanal empregava 4.283 pescadores); equilíbrio da balança de pagamentos (a exportação dos produtos da pesca representa uma fonte de divisas que contribui para o equilíbrio da balança de pagamentos. Até 1999, os produtos da pesca representavam uma parte considerável das poucas exportações dos totais do país- 63%) e



segurança alimentar (em 2001, a captura total da pescaria foi de 104 toneladas. Foram realizadas 3868 viagens que proporcionaram uma média de 27 Kg por saída.

É de realçar o novo acordo de pesca de atum entre Cabo Verde e a União Europeia, entrado em vigor a 11 de Novembro de 2011, com duração de três anos, que autoriza navios do espaço europeu a pescar nas águas de Cabo Verde. A captura máxima autorizada é de cinco mil toneladas por ano.

Com a mudança do comportamento dos consumidores sobre o benefício para a saúde humana dos produtos da pesca, essa envolvente vem favorecer o empreendimento neste sector de atividades determinante na dieta alimentar.

A fraca capacidade de produção interna e ainda a existência de um tecido empresarial ainda em construção, faz com que Cabo Verde dependa quase que 90% do exterior (Banco de Cabo Verde – BCV, Julho 2010).

A redução da pobreza constitui, gradativamente, um ganho no desenvolvimento do país, de acordo com os dados do Relatório da PNUD, cujo índice de desenvolvimento humano posiciona-se no 133º lugar, de 187 países e territórios constantes do documento, correspondente a 0,568 numa escala de 0 a 1. Apesar disso, o desemprego tem sido um problema conjuntural que, entretanto, será colmatado com medidas de incentivo para o empreendedorismo.

#### **2.2.4.Tecnológico**

No que tange à tecnologia, melhorias significativas do sistema tem-se assinalado, também na conjuntura que vivemos, fortemente marcada pelo processo de Globalização, tinha que ser.

Uso de tecnologias avançadas no respeitante às máquinas de fabrico de gelos para a conserva, elevando a qualidade dos produtos de pesca.

### **2.3. Identificação da Empresa**

LIMAR é um projecto empresarial de venda e conservação de peixe fresco, que pretende ser a maior empresa neste ramo de comércio e que visa acuar na sociedade, mais concretamente na Cidade da Praia, de forma a dar a sua contribuição para : i) a protecção do meio ambiente; ii) a saúde da cidade e da comunidade; iii) o reforço da economia do país através desta grande oportunidade de negócio.

O posto comercial irá localizar-se na zona Avenida Cidade de Lisboa, num lugar central, em frente ao Centro Comercial de “Sucupira”, levando em consideração o fluxo de pessoas que ali circulam e o acesso privilegiado tanto em relação à empresa – perto do fornecedor que se trata dos armadores que operam no Cais de Pesca da Cidade da Praia, quanto em relação aos potenciais clientes.

O mercado a investir é um mercado em constante crescimento. De acordo com o INECV, segundo dados do Censo de 1990 - 2010 tem-se registado uma evolução da população residente na Cidade da Praia, de 1990 a 2000, um aumento de 2%, de 2000 a 2010 de 8,5% que irá repercutir no aumento do consumo de peixe bem como os pequenos negócios que utilizam peixes como matéria-prima na confecção das suas ofertas (pastelarias, pizarias, restaurantes). O projecto apesar de ser original enfrenta um número considerável de competidores – formais e informais.

A LIMAR vai adoptar uma tecnologia moderna e avançada na conservação do produto e metodologias modernas de venda, que também irá permitir implementação de um sistema adequado de protecção ambiental, evitando a venda e o tratamento de peixes ao ar livre, pondo em risco a contaminação do produto e poluição do ambiente.

Os potenciais clientes estendem-se tanto aos consumidores no geral, quanto aos compradores, também pode-se enquadrar outros Serviços Estatais como compradores, que adquirem a oferta com o objectivo de servir à alimentação dos utentes de uma forma geral, como é o caso de hospitais.

A empresa LIMAR poderá abastecer directamente o seu público-alvo sem utilizar intermediários na distribuição do seu produto.

Para o posto comercial serão adquiridos equipamentos automáticos e semi-automáticos. A LIMAR será equipada com os melhores equipamentos, bastante económicos, tanto os que interferem na produção de gelo para conservas, como os outros componentes ligados ao tratamento de peixes.

### **2.3.1. Forma Jurídica**

A LIMAR é uma sociedade constituída por um único sócio (a sua promotora). Está inserida dentro da Classificação das Actividades Económicas (CAE - CV) sob o nº 5223 (Comércio a retalho de peixe, crustáceos e moluscos), de conformidade com o Decreto – Lei nº 3/2008, de 21 de Janeiro, que estabelece um quadro normativo apropriado para a definição, aplicação e gestão coerente da Classificação das Actividades Económicas de Cabo Verde.

### **2.3.2. Identificação da Promotora**

Nome do projecto: LIMAR (Venda e Conservação de Peixe Fresco)

Promotora:

- Juscelina Rosa António da Costa

Estudante do Curso de Ciências Empresariais e Organizacionais – Vertente Gestão  
(2008 – 2012)

Contacto:

Móvel: 996 90 30

Fixo: 264 14 07

### **3. CAPITULO II - PLANO ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Visão**

A empresa LIMAR pretende ser líder no mercado de comercialização de peixes frescos e ser reconhecida na Cidade da Praia pela sua qualidade de oferta que vá de encontro com as expectativas dos clientes/consumidores.

#### **3.2. Missão**

A missão da empresa LIMAR, S.A. é satisfazer cabalmente a necessidade do consumidor, respeitar as normas e leis vigentes no país relativamente a esse comércio e ter responsabilidade social para com a comunidade onde a sua estrutura está implantada.

#### **3.3. Pressupostos do Projecto**

Na sequência dos trabalhos realizados e pesquisas levadas a cabo pela promotora, aponta-se como uma das possíveis hipóteses de solução:

- O crescente aumento da população na Cidade da Praia, de 94.161 em 2000 para 127.832 em 2010, conforme dados da INECV – Censo de 2010, tem sido uma das oportunidades para o aumento do consumo de peixe fresco, o qual consideramos poder satisfazer a esta necessidade. Daí, a nossa preocupação central no fornecimento de um produto de qualidade e a certeza do sucesso do negócio.
- O projecto terá como parceiro indirecto a população em geral e como parceiros directos as empresas e pequenos negociantes da cidade;

- O aproveitamento da parte que não foi comercializada na totalidade, em estado fresco, pode ser transformada em produtos aproveitadas, através do processo de secagem e moagem – farinha de peixe, alimentos para animais.
- O projecto apresenta-se como alternativa à importação de peixes, solução para aproveitamento da técnica da secagem e moagem do mesmo, para o consumo alimentar.

### **3.4. Objectivos Globais**

- Criar riquezas através do aproveitamento de produtos extraídos da natureza marinha.
- Contribuir para melhoria de qualidade de vida da população da Cidade da Praia, através de uma alimentação saudável, a base de proteínas existentes no peixe.
- Proporcionar ao mercado praense uma alternativa de dieta alimentar composta por produto com grande valor nutritivo a preço vantajoso.

### **3.5. Objectivos Específicos**

- Usar a qualidade como diferencial competitivo para conquista e retenção de clientes;
- Fornecer à clientela, sem ruptura significativas, de um produto natural, rico em proteínas e de alto valor biológico na nutrição humana.

### **3.6. Resultados Esperados**

Unidade totalmente equipada e funcional para a comercialização de peixes frescos e congelados de alta qualidade para a dieta alimentar, através do aproveitamento da riqueza natural;

- Geração de receitas para a potencial investidora e amortização da dívida num horizonte temporal médio ou longo prazo;
- Geração de oportunidade de emprego para 6 (seis) pessoas;
- Contribuir para a consciencialização da população sobre o problema da dieta alimentar;

Enquanto cidadãos responsáveis pretendemos:

- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade.
- Promover a valorização social e incentivar o aumento na rentabilidade das populações de baixa renda e desencadear o comércio de uma forma mais condigna.

### **3.7. Impacto Económico**

A economia do país, em virtude do clima desértico em todo o território, ressent-se duma carência generalizada de recursos naturais, tornando-se bastante dependente de importações, sobretudo de produtos alimentares e bens de equipamento, e da ajuda externa. A situação económica de Cabo Verde é caracterizada pela escassez de recursos naturais devido a sua situação geográfica e climática, que determina uma actividade agrícola muito precária. Sendo assim a economia enfrenta alguns problemas e restrições que colocam certas dificuldades para o seu desenvolvimento.

Segundo FAO (Organização para a Agricultura e Alimentação das Nações Unidas), o país possui um potencial pesqueiro avaliado entre 33000 e 42000 toneladas por ano, sem contar com o potencial desconhecido de algumas espécies, como a serra, o tubarão, outros pelágicos oceânicos e demersais de fundos rochosos.

O peso da contribuição do sector da pesca no Produto interno Bruto (PIB) tem sido relativamente baixo, apenas 1% em 2000. Apesar dos investimentos realizados em infra-estruturas e apoios directos, ainda não conseguiu-se tirar partido do potencial dos recursos naturais existentes, devido à conjugação de vários factores limitativos da sua capacidade de desenvolvimento, nomeadamente:

- A deficiente qualidade e baixo número de embarcações disponíveis;
- A escassez de circuitos de comercialização que garantam o escoamento do pescado;
- A pouca qualificação do pessoal do sector que, por efeitos de limitações anteriormente citadas não encontram razões para investir em formações adequadas.

Para além do consumo local, assegurado na sua maioria pela pesca artesanal que é essencialmente costeira, responsável pela maior parte das capturas, o produto da pesca destina-se também à indústria transformadora e à exportação.

De acordo com o documento Plano de Gestão dos Recursos da Pesca, elaborado pela Equipa Técnica da DGP e INDP, em Setembro de 2003, o peixe é comercializado nos mercados municipais ou pelo processo de comércio porta a porta.

### **3.8. Impacto Ambiental**

Medidas tem sido levadas a cabo para a protecção do ambiente marinho que consiste em preservação de espécies quando estas se encontram em período de reprodução – “desova”.

Pela primeira vez, aconteceu no início do mês de Agosto a finais de Setembro do ano de 2008 a proibição da captura da cavala preta (*decapterus mascarellus*), espécie essa ameaçada pela extinção.

Segundo palavras do Ministro Cabo - Verdiano do Ambiente e Recursos Marinhos, no exercício, em 2008, ser necessário tomar algumas medidas, como a adopção de períodos de defeso para a cavala preta e outro tipo de espécies, para que a pesca em Cabo Verde seja sustentável, durável e não comprometa o futuro de outras gerações. (informações do site [www.sapo.cv](http://www.sapo.cv) – Agosto 2008).

## **4. CAPITULO III - PLANO DE MARKETING**

A empresa LIMAR, não é a única a operar no mercado de peixes frescos e congelados, podendo ter supremacia mediante uma intervenção focalizada na distribuição, imagem de marca e adequação dos recursos financeiros.

O esforço de marketing da empresa, deverá direccionar-se para a rápida conquista do mercado e reforço na distribuição.

### **4.1. Vantagens do Projecto**

São evidentes outras vantagens associadas à criação deste conceito de negócio:

Possibilitar o aumento do valor agregado;

- i) Cumprimento dos prazos de entrega e qualidade do produto oferecido;
- ii) Personalização do atendimento aos clientes;
- iii) Contribuir para incrementar a dinâmica de comercialização e desenvolvimento do sector;
- iv) Gerar empregos directos a 6 chefes de famílias.

A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interacção com o meio envolvente. A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar respostas.



## **4.2. Meio Envolvente**

A empresa estará num contexto dinâmico, caracterizado por:

- ☐ A instalação de uma peixaria privada é uma ideia completamente nova, apesar da existência do tal comércio, mas o mesmo tem sido feito em outros moldes (informal e semi - informal);
- ☐ Mercado suficientemente atractivo na geração de recursos financeiros significativos, podendo assim atrair potenciais novos concorrentes;
- ☐ Relações com os clientes podem evoluir de forma diferenciada, com aprimoramento dia após dia.

## **4.3. Crescimento Económico e Rendimento Disponível**

Por um lado o Relatório de Política Monetária do Banco de Cabo Verde, de Maio de 2009, declara que a nível doméstico, o ritmo de crescimento da actividade económica continua dando sinais de abrandamento, por outro o indicador de clima económico elaborado pelo INECV diz que o ritmo de crescimento económico de Cabo Verde voltou a acelerar no terceiro trimestre de 2011.

## **4.4. Política Aduaneira**

Para o estabelecimento de um posto comercial de produtos do pescado não encontramos políticas de incentivos. Os benefícios existentes são dados, de forma geral, para a implementação do comércio.

#### 4.5. Migrações Internas

O desenvolvimento dos serviços públicos e privados fez-se acompanhar por um movimento migratório importante em direcção à ilha de Santiago. A aceleração deste fluxo poderá ter como consequência a intensificação desse movimento, o que irá transferir para esta cidade um número significativo de habitantes, fazendo com que o consumo de peixe seja mais acentuado. A intensidade deste movimento é ainda uma incógnita, mas o seu impacto potencial pode ser muito importante, tendo em conta que relativamente ao consumo *per capita* de peixe, a Organização Mundial da Saúde recomenda que o consumo por indivíduo fosse de 12 kg/ano (Plano de Gestão dos Recursos da Pesca).

#### 4.6. Produto

A oferta da LIMAR não é simplesmente um bem alimentar para suprir as necessidades do consumidor mas sim uma combinação de bem e serviços de suporte associados à venda do mesmo, contendo tais atributos:

- Embalagem;
- A marca “LIMAR”;
- Os serviços de suporte:
  - A comodidade;
  - Informação sobre o produto;
  - Encomenda e reserva;
  - Entrega a domicílio;
  - Tratamento de reclamações.

A embalagem primária utilizada pela LIMAR exerce não só a função técnica na conservação do produto, como também a função de comunicação, criando impacto visual ao consumidor.

A marca “LIMAR”, sendo o nome da peixaria, curto, simples e de fácil pronúncia, agrega valor à oferta, diferenciando-a dos concorrentes e constituindo notoriedade para a empresa.

“LI” – expressão crioula que traduz ali – “na peixaria”

“MAR” – existe mar, reflexo do produto fresco, como que saísse da água.

A oferta da LIMAR enquadra-se no produto aumentado, uma vez que inclui serviços complementares adicionados que o distingue da sua concorrência.

A Limar oferece à clientela seguintes classes de peixes:

- Peixes brancos:
  - Badejo, garoupa, salmonete, linguado, etc.
- Peixes azuis:
  - Cavala, chicharros, albacora, etc.
- Tunídeos

#### **4.7. Preço**

Sendo o Preço o elemento do marketing mix pelo qual os esforços da empresa se convertam em receitas e lucros e as decisões do mesmo são condicionadas por um conjunto muito amplo e complexo de forças ambientais e concorrenciais.

A LIMAR, na determinação de preços seguem as orientações gerais que são tanto internas como externas. Internamente seguem as orientações no que se refere aos custos, uma vez que a aquisição da sua oferta é feita a partir de fornecedores por não possuir embarcação de pesca, proporcionando desta forma o que se pode chamar de piso, e externamente seguem-se as orientações do mercado, o chamado tecto.

Terá que fazer uma correcta definição de todos os custos na aquisição da oferta, custo de compra, de transporte do cais de pesca até o estabelecimento comercial, de energia eléctrica consumida na conservação, de água utilizada, de espaço para acomodação do produto, entre outros.

A determinação de preços dos produtos LIMAR assenta-se nos seguintes objectivos:

- Obter crescimento nas vendas;
- Transmitir uma imagem de confiança;

- Concentrar-se no retorno ao investimento;
- Maximizar lucro a médio prazo.

O preço de peixe na nossa sociedade varia de acordo com a lei da oferta e da procura, sendo geralmente mais elevado na capital, onde existe um maior poder de compra da população, do que nos outros mercados.

#### **4.8. Comunicação**

A comunicação da empresa LIMAR, S.A tem duplo objectivo, por um lado valorizar a performance do produto e por outro lado o valor da Marca.

#### **4.9. Distribuição**

A distribuição do produto é feita directamente na peixaria (loja), localizada na Avenida Cidade de Lisboa – frente ao Centro Comercial de Sucupira e entrega a domicílio, mediante encomenda.

#### **4.10. O Contexto Concorrencial**

Nesta secção são passados em revista os concorrentes da LIMAR e como têm trabalhado o mercado dos seus produtos. Podemos dizer que LIMAR tem alguns concorrentes directos, apesar de não existir na Cidade da Praia casa apropriada para a comercialização de peixes.

##### **4.10.1. Breve referência aos principais concorrentes:**

##### **Dibelinha**

- A venda ambulante de peixes é feita numa viatura de caixa fechada, apetrechada mesmo para esse tipo de negócio;
- A venda é feita por unidade e por kg;

- Para além de ser operador do comércio de peixes, é proprietário de um barco de pesca com o mesmo nome, portanto é distribuidor directo do seu produto, não possui para tal distribuidores.

### **Super-Mercado Cálu e Ângela**

Vende peixe fresco com pouca frequência. Não existe consistência na oferta dos seus produtos frescos.

Vende peixes importados de forma congelada.

### **Minimercado Timóteo**

Vende peixe fresco com pouca frequência. Não existe consistência na oferta dos seus produtos frescos.

Vende peixes importados de forma congelada.

### **Vendedores de peixes frescos nos mercados da Praia, Achada de Santo António, Terra branca, Achadinha e ainda no cais de pesca.**

#### **4.11. Breve referência dos potenciais clientes**

Restaurantes com especialidades em peixes “BERAMAR GRILL”

Restaurante “O POETA”

Restaurante e Pizzaria “O COMETA”

Restaurante “PUNT’ENCONTRO”

## 4.12. Análise SWOT

Neste ponto são sintetizadas as conclusões das análises internas e externas:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade de encontrar pessoal com know-how no sector;</li><li>• Marca nacional que será reconhecida como imagem de marca favorável;</li><li>• Unidade fabril brand new, tecnologia moderna, flexibilidade;</li><li>• Localização da unidade comercial no principal segmento geográfico e perto dos fornecedores e consumidores;</li><li>• Futuras relação de parceria com consumidor (restaurantes, supermercados).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldade de posicionamento no início;</li><li>• Investimento inicial elevado podendo desequilibrar a estrutura financeira da empresa.</li></ul>

### 4.12.1. Observações sobre os pontos fortes

#### Possibilidade de encontrar pessoal com know how no sector

Devido às formações que as autoridades vem dando ao pessoal que lidam com este ramo de actividade, há possibilidade de encontrar colaboradores que dominam a área de tratamento de conservação do pescado.

#### Localização da unidade comercial

Pelo facto da loja – Peixaria estar localizada num lugar central, possibilita um escoamento bastante acentuado do produto oferecido.

#### 4.12.2. Observações sobre os pontos fracos mais relevantes

##### **Dificuldade de posicionamento no início.**

A LIMAR, por ser nova no mercado terá que enfrentar fortes desafios a fim de convencer o consumidor que o produto por ela oferecido é de qualidade, com preços competitivos, melhor do que da concorrência. Portanto tem que ter uma estratégia de divulgação de negócio - comunicação adequada à actividade exercida.

##### **Investimento inicial elevado**

Por ser novo no mercado, na fase inicial terá que fazer avultados investimentos de modo a responder os objectivos preconizados.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existência do mar rico em peixes;</li><li>• Aumento do consumo de peixes provocado pela expansão de restaurantes e população;</li><li>• Benefício do consumo de peixe na saúde humana;</li><li>• Limite mínimo de consumo por cada indivíduo declarado pela OMS</li><li>• Gripe das aves, provocando receio de consumo;</li><li>• Doença do gado bovino (vaca louca)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado com vários concorrentes informais, o que implica uma forte batalha para conseguir a quota de mercado;</li><li>• Frequentes cortes de energia eléctrica o que implicará custos na aquisição de gerador;</li><li>• Época de proibição de captura de algumas espécies marinha</li><li>• Importação considerável por parte de alguns operadores do comércio.</li></ul>

#### **4.12.3. Observações sobre as oportunidades mais relevantes**

##### **Existência do mar rico em peixes**

Tendo um mar rico em peixes, a captura feita no território próprio dá para abastecer a população, sem ter que recorrer ao exterior.

##### **Crescimentos da população e expansão de restaurantes**

A procura do peixe vem aumentando nos últimos anos, impulsionada principalmente pelo crescimento da população da Cidade da Praia, conforme dados do Censo 2010 e pela tendência desta na busca de alimentos saudáveis e recomendados à saúde humana.

Neste sentido os restaurantes procuram cada vez mais o peixe para confeccionar os pratos.

##### **Gripe das Aves/ Doença do Gado Bovino.**

Tem-se registado nos últimos tempos doenças tanto das aves como do gado bovino, causando na população um certo receio de consumo de carnes destes animais. Em detrimento de consumo de carne preferem peixe. Assim aumenta o consumo considerável de peixe.

#### **4.12.4. Observações sobre as ameaças mais relevantes**

##### **Frequentes cortes de energia eléctrica**

O peixe, uma vez capturado, às vezes, antes de ser comercializado, leva horas, sendo que, o único meio de retardar a sua deterioração é a implantação da cadeia de frio de forma adequada. Todo esse processo consegue-se por intermédio da utilização do gelo, que deverá ser de óptima qualidade.

Uma falha na energia eléctrica irá repercutir no produto oferecido e consequentemente prejuízos avultados no negócio. Portanto contornar essa ameaça é de suma importância para o sucesso da empresa do género.



### **Época de proibição de captura de alguma espécie marinha**

A partir de 2008, vem sendo proibidas do início do mês de Agosto a finais de Setembro, a pesca da cavala preta (*decaapterus macarellus*) nos mares de Cabo Verde, por ser altura em que esta espécie marinha faz a desova, em virtude desta espécie estar ameaçada pela extinção. Conforme esclarecimentos dos pescadores a cavala é o melhor isco e sem ela não podem pescar outras espécies marinhas, entre o qual o atum, muito consumido no mercado da capital.

### **Mercado com vários concorrentes informais**

O sector de comercialização de produtos de pesca alarga-se a toda a faixa etária – jovens, adultos e velhos (no limiar da 3ª idade) e, ultimamente sem distinção do sexo.

É vista como uma tarefa fácil de execução e uma alternativa ao desemprego e muito banal, levando com que a LIMAR tenha uma batalha forte na conquista e fidelização de clientes

## **4.13. Objectivos De Marketing**

### **4.13.1. Qualitativos**

Conquistar, a médio prazo, por um período de dois (2) anos, todo o mercado de venda de peixes da Cidade da Praia, através da combinação da oferta de um produto de qualidade e performance e de um atendimento personalizado;

Posicionar-se como uma escolha acertada para os grandes e pequenos compradores/consumidores de peixes frescos e conservados, através da oferta de um serviço de qualidade a um preço justo e acessível aos bolsos de cada um.

#### 4.13.2. Quantitativos

Segmento: consumidores de peixes

Horizontes:

Segmento	Horizonte	Volume	Valor/ano
Consumidores de Peixes	Curto Prazo	52.992 Kg (b)	27.187.200 (a)

(a) Ver a Tabela VI – Vendas de Mercadorias

(b) Ver a Tabela VII – Previsão da procura dos grandes consumidores.

#### 4.14. Plano de Lançamento e Distribuição Do Produto

Marca: LIMAR

Dar primazia à marca da empresa e a ideia de protecção ambiental – permite transmitir ao potencial cliente a ideia que na LIMAR estarão a ter um produto de qualidade e com capacidade para responder atempadamente as suas necessidades. Montar a comunicação de sensibilização ambiental à volta do nome da empresa, ligando-a a valores tais como satisfação do cliente, confiança transmitida e notoriedade construída.

#### 4.15. Estratégia de Comunicação

Segmento Alvo	Posicionamento	Promessa	Valor acrescentado	Canais
Consumidores de peixes.	<p>Como uma empresa:</p> <p>Voltada para a resolução de alguma carência alimentar;</p> <p>Sensível às questões da dieta alimentar;</p> <p>Empenhada no desenvolvimento do sector da pesca.</p>	<p>Produto a um preço competitivo</p> <p>Certeza de contribuir para higiene da cidade.</p>	<p>Abastecimento atempado e de acordo com a necessidade do cliente;</p> <p>Possibilidade de conservar os produtos em bom estado para venda posterior</p>	<p>Direct-mail no caso de clientes fidedignos e dimensionados.</p> <p>Contactos personalizados</p>

##### 4.15.1. Elemento para a Comunicação

Atributo	Valores
Capacidade de fidelizar clientes.	Satisfação do cliente
Qualidade da oferta	Notoriedade construída
Rapidez num atendimento personalizado	Reputação e boa qualidade
Localização da loja	Confiança transmitida

#### 4.16. Comunicação – LIMAR S.A.

Finalmente na Cidade da Praia, o comércio de peixe fresco e conservados que faltava para trazer ao seu negócio uma mais-valia, onde a qualidade e a satisfação do cliente é garantida. LIMAR oferece uma ideia de produto da natureza marinha que irá fazer da imagem da sua empresa, uma empresa responsável e consciente das ameaças ambientais que o país enfrenta no que tange ao ambiente marinho. Todos podemos contribuir para a melhoria da nossa saúde com a compra de produtos da LIMAR.

*“Adquirir produtos LIMAR, é ter o prazer de saborear um bom peixe fresco.”*

#### 4.17. Implementação do Plano

Acção	Janeiro 2013	Fevereiro 2013	Março 2013	Abril 2013	Maio 2013
Expedientes legais e registo da firma; contactos para a parceria c/ instituições financeiro.	XXXXXX				
Aluguer e adaptação das instalações (Avenida Cidade Lisboa)	XXXXXX	XXXXXX			
Redacção das propostas aos consumidores de peixes e o contacto personalizado		XXXXXX			
Monitorização/correção das estratégias comunicação	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX

#### **4.18. Padrões de Controlo / Motivação**

LIMAR irá adoptar os seguintes mecanismos de controlo e motivação:

- Fixação de metas de venda da empresa;
- Avaliação de pessoal baseada no desempenho em termos de eficiência e eficácia no atendimento (critérios a definir posteriormente com os funcionários);

Todos os funcionários da LIMAR devem sentir-se responsáveis pelos resultados da empresa, incorporando no dia-a-dia os princípios e valores da LIMAR.

Os resultados da implementação do plano de marketing devem ser monitorizados (tanto em termos de volume de vendas, como do nível de satisfação dos consumidores de peixes e nível de notoriedade da “marca” LIMAR, devendo ser introduzidas adaptações da estratégia sempre que se mostrarem necessárias).

### **5. CAPITULO IV - PLANO DE NEGÓCIO**

#### **5.1. Investimento Inicial**

Os investimentos inicialmente estimados totalizam o montante global de 4.986.396 ECV (quatro milhões, novecentos e oitenta e seis mil, trezentos e noventa e seis escudos) que inclui custos com a aquisição e montagem de equipamentos, correspondente ao Activo Tangível no valor de 3.562.960 ECV (três milhões, quinhentos e sessenta e dois mil, novecentos e sessenta escudos), o Activo Intangível ao valor de 400.000 ECV ( quatrocentos mil escudos) e o Fundo de Maneio inicial de 1.023.436 ECV (um milhão, vinte e três mil, quatrocentos e trinta e seis escudos), conforme abaixo discriminado:

Tabela I – Investimento Detalhado

	Quantidade	Preço unit.eur	Valor
<b>ACTIVO TANGÍVEL</b>			<b>3.562.960</b>
Terrenos			0
Edifícios e outras construções			0
Equipamentos Básico			<b>1.061.190</b>
Arca de Congelados 1100 CHV/V	2	157.679	315.358
Serrote Medoc ST 200	1	180.835	180.835
Bancada Inox 1000*500*850	1	23.156	23.156
Acessorios Bancada	1	203.990	203.990
Cuba	1	19.848	19.848
Misturador Agua Quente/Fria	1	9.924	9.924
Registadora/Balança Libra Marte 10 V4	1	73.878	73.878
Expositor Peixe Neutro 2000	1	118.204	118.204
Bancada Inox	2	23.156	46.311
Forra Lateral 600	2	3.859	7.719
Forra Posterior	2	8.490	16.981
Portas	2	15.878	31.756
Prateleira Intermédia	2	6.616	13.232
Equipamento de transporte			<b>2.100.000</b>
Toyota HILUX	1	2.100.000	2.100.000
Equipamento administrativo e mobiliário diverso			<b>239.070</b>
Secretárias	3	21.943	65.830
Cadeiras	3	10.000	30.000
Armarios	2	29.120	58.240
Material SOS	-		15.000
Ar Condicionado	1	50.000	50000
Outros	-		20.000
Equipamento Informatico			<b>162.700</b>
Computadores	2	68.500	137.000
Impressora	1	14.500	14.500
Fax/Fotocopiadora	1	11.200	11200
<b>ACTIVO INTANGÍVEL</b>			<b>400.000</b>
Licença de instalação e estatuto comercial			100.000
Estudos, Projectos e Assistência Técnica			300.000
<b>Fundo de Maneio</b>			<b>1.023.436</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIXO</b>			<b>4.986.396</b>

Na rubrica Imobilizado Tangível, correspondente a 71% do total dos investimentos efectuados, temos o Equipamento Básico equivalente a 30%, o Equipamento de Transporte com 58% e os Equipamentos Administrativo e Informático com, respectivamente, 7% e 5%.

A Rubrica Imobilizado Intangível tem um peso de 8% sobre o investimento. O restante 21% cabe ao Fundo de Maneio, de acordo com a tabela que se segue:

Tabela II – Investimentos e Reinvestimentos

INVESTIMENTOS	Ano 0		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>1 - IMOBILIZADO CORPÓREO</b>							
Terrenos e Recursos Naturais	0	0%					
Edifícios e outras Construções	0	0%					
Equipamento Básico	1.061.190	21%					
Mat de Carga e Transporte	2.100.000	42%					
Equipamento Administrativo	239.070	5%					
Equipamento Informático	162.700	3%					
Outras Imobilizações Corpóreas		0%					
<b>TOTAL DO IMOB. CORPÓREO</b>	<b>3.562.960</b>	<b>71%</b>					
<b>2 - IMOBILIZADO INCORPÓREO</b>							
Licença de instalação e estatuto comercial	100.000	2%					
Estudos, Projectos e Assistência Técnica	300.000	6,0%					
		0,0%					
		0,0%					
<b>TOTAL DO IMOB. INCORPÓREO</b>	<b>400.000</b>	<b>8%</b>					
<b>TOTAL DE FUNDO MANEIO</b>	<b>1.023.436</b>	<b>21%</b>					
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS</b>	<b>4.986.396</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 5.2. Previsão de Gastos

O total dos custos no primeiro ano ultrapassou as receitas, correspondendo 116% do valor das mesmas, originadas pelo elevado valor do investimento, que influenciou o resultado do Cash Flow acumulado, de forma negativa.

Para a realização de uma determinada actividade é necessário constituir um conjunto de gastos que estão directa e indirectamente ligados à referida actividade. Foram analisados os custos de matérias - primas, os custos directos e indirectos à área comercial e, dentro destes os fixos e variáveis.

**Tabela III – Custo das Mercadorias Vendidas**

CUSTO DAS MERCADORIAS EM VALOR		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	<b>Margem</b>					
✓ Cavala	45%	2.085.517	2.328.480	2.539.906	2.693.570	2.802.121
✓ Chicharro	45%	2.443.034	2.727.648	2.975.318	3.155.325	3.282.485
✓ Carapau	50%	1.036.800	1.157.587	1.262.696	1.339.089	1.393.055
✓ Atum	50%	9.024.000	10.075.296	10.990.133	11.655.036	12.124.734
✓ Badejo	50%	1.267.200	1.414.829	1.543.295	1.636.665	1.702.622
✓ Garoupa	50%	2.419.200	2.701.037	2.946.291	3.124.542	3.250.461
<b>TOTAL</b>		<b>18.275.752</b>	<b>20.404.877</b>	<b>22.257.640</b>	<b>23.604.227</b>	<b>24.555.477</b>
<b>VALOR DO STOCK FINAL DE MERCADORIAS</b>						
Cavala		57.137	63.794	69.586	73.796	76.770
Chicharro		66.932	74.730	81.516	86.447	89.931
Carapau		28.405	31.715	34.594	36.687	38.166
Atum		247.233	276.036	301.100	319.316	332.184
Badejo		34.718	38.762	42.282	44.840	46.647
Garoupa		66.279	74.001	80.720	85.604	89.054
<b>TOTAL</b>		<b>500.706</b>	<b>559.038</b>	<b>609.798</b>	<b>646.691</b>	<b>672.753</b>
<b>CUSTO DAS MERCADORIAS</b>		<b>18.275.752</b>	<b>20.404.877</b>	<b>22.257.640</b>	<b>23.604.227</b>	<b>24.555.477</b>
Existência inicial Mercadorias		0	500.706	559.038	609.798	646.691
Compras Mercadorias		18.776.457	20.463.209	22.308.400	23.641.120	24.581.539
Existência final Mercadorias		500.706	559.038	609.798	646.691	672.753
<b>CUSTO DAS VENDAS DE MERCADORIAS</b>		<b>18.275.752</b>	<b>20.404.877</b>	<b>22.257.640</b>	<b>23.604.227</b>	<b>24.555.477</b>

Para o apuramento das despesas, levou-se em consideração, o custo com o pessoal, o Fornecimento e Serviços Externo (FSE) e o custo das mercadorias vendidas.

Custo com o pessoal da loja que directamente estão ligados ao processo de venda.

Custo com pessoal da administração que representa gastos indirectos para o processo de venda.



### 5.2.1. O Fornecimento e Serviços Externos (FSE)

O FSE é constituído pelos gastos de outros serviços condicionados à venda, nomeadamente os gastos administrativos relativos ao funcionamento da gerência.

No mesmo espaço arrendado para o estabelecimento do comércio será incorporado o espaço para a administração. Esta decisão foi na sequência de redução dos gastos, pensando na sobrevivência do projecto durante os seus exercícios.

Para outros gastos de administração foram feitas as estimativas de consumo relativamente à água, electricidade, materiais de consumo e de funcionamento, entre outros, como se pode constatar na tabela que se segue:

Tabela IV – Custos de Funcionamento

	QTD	PREÇO UNITÁRIO	CUSTO/HORA	CUSTO/DIÁRIO	CUSTO/MENSAL	CUSTO/ANUAL
ELECTRICIDADE (MWTS)					80.000	960.000
ÁGUA (m³3)					20.000	240.000
COMBUSTÍVEL					25.000	300.000
COMUNICAÇÕES					15.000	180.000
MARKETING E PUBLICIDADE						90.000
RENDAS E ALUGUERES					90.000	1.080.000
MATERIAL DE ESCRITÓRIO					10.000	120.000
MATERIAL DE LIMPEZA					10.000	120.000
MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO					25.000	300.000
HONORÁRIOS						0
SEGUROS					7.500	15.000
Transporte (deslocações internas)					6.000	72.000
SEGURANÇA						0
OUTROS					42.000	504.000
<b>TOTAL</b>					<b>330.500</b>	<b>3.981.000</b>

### 5.2.2. Custos com Pessoal

A empresa deverá arrancar com uma estrutura mínima de pessoal de forma a reduzir os custos. Sendo assim, fez-se a projecção de que terá a seguinte estrutura de custos fixos com mão-de-obra, incluindo encargos de segurança social e seguros.

Foi projectado a criação de 6 (seis) postos de trabalho, dos quais têm-se: 1 Gerente, 1 Assistente Administrativo e Financeiro, 1 Motorista, 2 Operários e 1 Ajudante Serviços Gerais, como se pode confirmar na tabela a baixo:

## Tabela V – Custos com o Pessoal

Mapa de Custos com o Pessoal

ECV

Função	Nº de efect.	Salário Bruto Mensal/ por trab	Salário Bruto Mensal	Encargos Sociais Mensal	Salário Anual	Encargos Sociais Anual	Custos Com o Pessoal
Gerente	1	100.000	100.000	15.000	1.200.000	180.000	1.380.000
Assistente Administrativo e Financeiro	1	45.000	45.000	6.750	540.000	81.000	621.000
Condutor-auto	1	30.000	30.000	4.500	360.000	54.000	414.000
Operários	2	60.000	120.000	18.000	1.440.000	216.000	1.656.000
Ajudante serviços gerais	1	25.000	25.000	3.750	300.000	45.000	345.000
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>260.000</b>	<b>320.000</b>	<b>48.000</b>	<b>3.840.000</b>	<b>576.000</b>	<b>4.416.000</b>

### 5.3. Projeções de Vendas ou Volume de Negócios

O crescimento da venda em termos das quantidades, estima-se em 10% no primeiro ano, e nos outros anos em 8%, 5% e de 3%, respectivamente, não obstante um crescimento ligeiro dos preços.

Na sequencia dos dados anteriormente apresentados, como se constata na tabela seguinte, verifica-se um aumento decrescente do volume das vendas. Em termos percentuais, regista-se um aumento de 12%, 9%, 6% e de 4%, anualmente.

Tabela VI – Vendas de Mercadorias

**Vendas de Mercadorias**

VENDAS DE MERCADORIAS QUANTIDADES	UNIDADE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Cavala	kg	10.080	11.088	11.975	12.574	12.951
Chicharro	kg	11.808	12.989	14.028	14.729	15.171
Carapau	kg	5.184	5.702	6.159	6.467	6.661
Atum	kg	27.072	29.779	32.162	33.770	34.783
Badejo	kg	3.168	3.485	3.764	3.952	4.070
Garoupa	kg	6.048	6.653	7.185	7.544	7.771
<b>TAXA DE CRESCIMENTO DAS VENDAS EM QUANTIDADE</b>						
Cavala			10,00%	8,00%	5,00%	3,00%
Chicharro			10,00%	8,00%	5,00%	3,00%
Carapau			10,00%	8,00%	5,00%	3,00%
Atum			10,00%	8,00%	5,00%	3,00%
Badejo			10,00%	8,00%	5,00%	3,00%
Garoupa			10,00%	8,00%	5,00%	3,00%
<b>PREÇO DE VENDA</b>						
	CVE	Kg	Kg	Kg	Kg	Kg
Cavala	300	300	305	308	311	314
Chicharro	300	300	305	308	311	314
Carapau	300	300	305	308	311	314
Atum	500	500	508	513	518	523
Badejo	600	600	609	615	621	627
Garoupa	600	600	609	615	621	627
<b>VENDAS</b>						
Cavala		3.024.000	3.376.296	3.682.864	3.905.677	4.063.076
Chicharro		3.542.400	3.955.090	4.314.212	4.575.222	4.759.603
Carapau		1.555.200	1.736.381	1.894.044	2.008.634	2.089.582
Atum		13.536.000	15.112.944	16.485.199	17.482.554	18.187.101
Badejo		1.900.800	2.122.243	2.314.943	2.454.997	2.553.933
Garoupa		3.628.800	4.051.555	4.419.436	4.686.812	4.875.691
<b>TOTAL</b>		<b>27.187.200</b>	<b>30.354.509</b>	<b>33.110.698</b>	<b>35.113.895</b>	<b>36.528.985</b>

As previsões de vendas foram calculadas com base numa análise de necessidade de mercado, com maior incidência nos grandes consumidores de peixe, conforme se pode constatar na tabela que se segue:

**Tabela VII- Previsão da procura dos grandes consumidores**

	Consumo Kg/Diário									Consumo Diário	Consumo Mensal	Consumo Anual
	Tipo peixe	Restaurante	Restaurante	Restaurante 3	Pizarias	Inst.Públicas	Familia 1	Familia 2	Familia 3			
Classe Azul	Cavala	5	6	4		4	5	4	7	35	840	10.080
	Chicharro	5	8	5		3	8	6	6	41	984	11.808
	Carapau						6	6	6	18	432	5.184
<b>Sub Total</b>		<b>10</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>94</b>	<b>2.256</b>	<b>27.072</b>
Classe Branca	Badejo	2	1	2			1	2	3	11	264	3.168
	Garoupa	4	4	4			2	3	4	21	504	6.048
	Linguado									0	0	0
	Salmonete									0	0	0
<b>Sub Total</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>32</b>	<b>768</b>	<b>9.216</b>
Tunídeo	Atum	9	11	8	5		7	8	10	58	1.392	16.704
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>36</b>	<b>184</b>	<b>4.416</b>	<b>52.992</b>

As receitas foram obtidas a partir de vendas de mercadorias, extraídas os custos com as mercadorias vendidas, de acordo com a tabela que se segue:

**Tabela VIII - Receitas**

5. FORMAÇÃO DAS RECEITAS					
<b>Vendas</b>	27.187.200	30.354.509	33.110.698	35.113.895	36.528.985
<b>CMV</b>	18.275.752	20.404.877	22.257.640	23.604.227	24.555.477

O projecto LIMAR com uma projecção de 5 (cinco) anos, levou-se em consideração os indicadores macroeconómicos nas proporções que se indicam, conforme a tabela seguinte:

**Tabela IX - Pressupostos**

Valores expressos em ECV						
Anos de projecção		5				
1. INDICADORES MACROECONÓMICOS	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1.1. Taxa de Inflação Estimada:	1,9%	2,0%	1,5%	1,0%	1,0%	1%
1.2. Taxa de Inflação Prevista:						
1.3. Taxa de Inflação Espectável:						
1.4. Taxa de Inflação a Considerar nas Projecções:	1,9%	2,0%	1,5%	1,0%	1,0%	1,0%
1.5. Taxa de Crescimento do PIB:	5,0%	5,5%	6,0%	6,5%	7,0%	7%
1.6. Taxa de Crescimento do Turismo:						

## 5.4. Amortizações

Com base na Tabela de Amortizações & Reintegrações dos Imobilizados, constante do anexo, foi calculado o valor correspondente às amortizações de cada imobilizado. O remanescente do valor com respeito ao valor da compra dos imobilizados corresponde ao valor líquido contabilístico dos mesmos, os quais poderão ser considerados como valor de continuidade, de acordo com a tabela que se segue:

**Tabela X – Amortizações**

AMORTIZAÇÕES	Vida	Taxa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>1. IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS</b>							
Terrenos e Recursos Naturais		0%					
Edifícios e outras Construções	25	4%					
<b>Equipamento Básico</b>			<b>132.649</b>	<b>132.649</b>	<b>132.649</b>	<b>132.649</b>	<b>132.649</b>
Arca de Congelados 1100 CHV/V	8	13%	39.420	39.420	39.420	39.420	39.420
Serrote Medoc ST 200	8	13%	22.604	22.604	22.604	22.604	22.604
Bancada Inox 1000*500*850	8	13%	2.894	2.894	2.894	2.894	2.894
Acessorios Bancada	8	13%	25.499	25.499	25.499	25.499	25.499
Cuba	8	13%	2.481	2.481	2.481	2.481	2.481
Misturador Agua Quente/Fria	8	13%	1.240	1.240	1.240	1.240	1.240
Registadora/Balança Libra Marte 10 V4	8	13%	9.235	9.235	9.235	9.235	9.235
Expositor Peixe Neutro 2000	8	13%	14.776	14.776	14.776	14.776	14.776
Bancada Inox	8	13%	5.789	5.789	5.789	5.789	5.789
Forra Lateral 600	8	13%	965	965	965	965	965
Forra Posterior	8	13%	2.123	2.123	2.123	2.123	2.123
Portas	8	13%	3.970	3.970	3.970	3.970	3.970
Prateleira Intermédia	8	13%	1.654	1.654	1.654	1.654	1.654
<b>Mat de Carga e Transporte</b>							
Toyota HILUX	4	25%	525.000	525.000	525.000	525.000	
<b>Equipamento Administrativo</b>			<b>29.884</b>	<b>29.884</b>	<b>29.884</b>	<b>29.884</b>	<b>29.884</b>
Secretárias	8	13%	8.229	8.229	8.229	8.229	8.229
Cadeiras	8	13%	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750
Armarios	8	13%	7.280	7.280	7.280	7.280	7.280
Material SOS	8	13%	1.875	1.875	1.875	1.875	1.875
Ar Condicionado	8	13%	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250
Outros	8	13%	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
<b>Equipamento Informático</b>			<b>40.675</b>	<b>40.675</b>	<b>40.675</b>	<b>40.675</b>	<b>0</b>
Computadores	4	25%	34.250	34.250	34.250	34.250	
Impressora	4	25%	3.625	3.625	3.625	3.625	
Fax/Fotocopiadora	4	25%	2.800	2.800	2.800	2.800	
Outras Imobilizações Corpóreas	6	17%					
<b>2. IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS</b>			<b>133.333</b>	<b>133.333</b>	<b>133.333</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Licença de instalação e estatuto comercial	3	33%	33.333	33.333	33.333		
Estudos, Projectos e Assistência Técnica	3	33%	100.000	100.000	100.000		
<b>Amortização Anual</b>			<b>861.541</b>	<b>861.541</b>	<b>861.541</b>	<b>728.208</b>	<b>162.533</b>
<b>Amortização Acumulada</b>			<b>861.541</b>	<b>1.723.082</b>	<b>2.584.623</b>	<b>3.312.830</b>	<b>3.475.363</b>

## 5.5. Financiamento

Do investimento inicial foram apurados os investimentos necessários para a abertura da empresa, no montante global de 4.986.396 ECV( quatro milhões, novecentos e oitenta e seis mil, trezentos e noventa e seis escudos) e, com base nos mesmos identifica-se a capacidade de auto-financiamento em 40% do valor total, pertencente à promotora do projeto e os restantes 60% do valor total dos investimentos, é financiado por capital alheio, obtido através do empréstimo bancário, como se pode constatar na tabela que se segue:

**Tabela XI – Financiamento**

<b>4. FINANCIAMENTO:</b>			<b>4.986.396,4</b>
Em Capital Próprio	40%	0	1.994.559
Em Capital Alheio	60%	0	2.991.838
<b>4.1 CAPITAL PRÓPRIO</b>			
	<b>CVE</b>	<b>%</b>	
Sócio 1:	1.994.559	40%	
Sócio 2:			
Sócio 3:			
Sócio 4:			
Sócio 5:			
<b>Total</b>	<b>1.994.558,5</b>	<b>40%</b>	
<b>4.2. CAPITAL ALHEIO</b>			
	<b>CVE</b>	<b>%</b>	
Bancos:	2.991.838	60%	
Outros:			
<b>Total</b>	<b>2.991.838</b>	<b>60%</b>	

Para o empréstimo bancário será aplicado uma taxa de juros de 11% ao ano, com prazo de reembolso de 5 anos, tendo sido beneficiado com um ano de período de carência, nos termos da tabela abaixo indicada:

**Tabela XII - Encargos de Financiamento**

Taxa de Financiamento	11%	
Carência	1	
<b>Custos Financeiros</b>		
Comissão de abertura de crédito	1,25%	Sobre o montante do crédito
Despesas de expediente e porte	2.000	CVE
Abertura e gestão da conta	0,25%	Sobre o montante do crédito
Registro de Hipoteca	3%	sobre o montante do crédito

**Tabela XIII – Plano Financeiro**

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
<b>1. Próprias</b>						
Capital Social	1.994.559					
Suprimentos		185.346	1.045.079	1.651.467	2.041.822	2.182.406
M.L.L						
<b>2. Alheias</b>						
Banca	2.991.838					
Fornecedores		771.635	69.319	75.830	54.769	38.647
Estado						
<b>Total de Origens</b>	<b>4.986.396,4</b>	<b>956.981</b>	<b>1.114.398</b>	<b>1.727.296</b>	<b>2.096.592</b>	<b>2.221.053</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
<b>1. Capital Fixo</b>						
Equipamentos e construções	3.562.960					
Incorpóreo	400.000					
<b>2. Capital Circulante</b>						
CMCMC		500.706	58.332	50.761	36.893	26.062
Cliente		0	0	0	0	0
Imprevistos						
<b>3. Reembolso de Capital</b>						
Empréstimos	0	480.400	533.244	591.901	657.010	729.282
Suprimentos						
<b>Total das Aplicações</b>	<b>3.962.960,4</b>	<b>981.106</b>	<b>591.577</b>	<b>642.662</b>	<b>693.903</b>	<b>755.343</b>
<b>Saldo de tesouraria anual</b>	1.023.436	- 24.125	522.821	1.084.635	1.402.689	1.465.710
<b>Disponibilidades Iniciais</b>		1.023.436	999.312	1.522.133	2.606.767	4.009.456
<b>Disponibilidades Finais</b>	<b>1.023.436</b>	<b>999.312</b>	<b>1.522.133</b>	<b>2.606.767</b>	<b>4.009.456</b>	<b>5.475.166</b>





**Tabela XV – Demonstração de Resultado Previsional**

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>1. PROVEITOS</b>						
1.1. Vendas		27.187.200	30.354.509	33.110.698	35.113.895	36.528.985
1.2. Aluguer		0	0	0	0	0
1.3. Trab. p/ a próp Emp						
1.4. Outros Proveitos						
1.5. VOLUME DE NEGÓCIOS		27.187.200	30.354.509	33.110.698	35.113.895	36.528.985
1.6. Variação da Produção						
(a) Total dos Proveitos		27.187.200	30.354.509	33.110.698	35.113.895	36.528.985
<b>2. CUSTOS VARIÁVEIS</b>						
2.1. CMVMC		18.275.752	20.404.877	22.257.640	23.604.227	24.555.477
2.2. Subcontratos		0	0	0	0	0
2.3. Outros custos variáveis		0	0	0	0	0
(b) Total dos c. variáveis	0	18.275.752	20.404.877	22.257.640	23.604.227	24.555.477
<b>3 - MARGEM B. DE CONTRIBUIÇÃO (a-b)</b>	0	8.911.448	9.949.632	10.853.059	11.509.669	11.973.508
<b>4 - CUSTOS FIXOS</b>						
4.1. FSE		3.981.000	4.040.715	4.081.122	4.121.933	4.163.153
4.2. RESULTADO ECONÓMICO	0	4.930.448	5.908.917	6.771.936	7.387.735	7.810.356
4.3. Impostos						
4.4. Custos Com o Pessoal	0	4.416.000	4.526.400	4.639.560	4.755.549	4.874.438
4.5. Outros Custos Operacionais		0	0	0	0	0
<b>5. EBITDA</b>	0	514.448	1.382.517	2.132.376	2.632.186	2.935.918
6. Amortizações		861.541	861.541	861.541	728.208	162.533
7. Provisões		0	0	0	0	0
<b>8. EBIT</b>	0	-347.093	520.976	1.270.836	1.903.979	2.773.385
9. Proveitos Financeiros						
10. Custos Financeiros	375.980	329.102	276.258	217.601	152.492	80.221
<b>11. RESULTADOS FINANCEIROS</b>	-375.980	-329.102	-276.258	-217.601	-152.492	-80.221
12. Proveitos Extraordinários						
13. Custos Extraordinários						
<b>14. RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS</b>		0	0	0	0	0
<b>15. RAI</b>	-375.980	-676.195	244.718	1.053.234	1.751.487	2.693.164
16. IUR		0	61.179	263.309	437.872	673.291
<b>17. RESULTADOS LÍQUIDOS</b>	-375.980	-676.195	183.538	789.926	1.313.615	2.019.873
<b>MLB</b>		514.448	1.382.517	2.132.376	2.632.186	2.935.918
<b>MLL</b>		185.346	1.045.079	1.651.467	2.041.822	2.182.406
<b>VAB</b>		4.930.448	5.908.917	6.771.936	7.387.735	7.810.356

O Free Cash flow no ano zero – arranque do projecto é também o Cash flow acumulado e toma o valor negativo, correspondente ao valor do investimento em capital fixo – activo tangível e intangível, no montante de 3.962960 ECV (três milhões, novecentos e sessenta e dois mil, novecentos e sessenta escudos).

No ano seguinte, após o exercício da empresa, o projecto liberta meios (MLL) no valor de 185.346 ECV (cento e oitenta e cinco mil, trezentos e quarenta e seis escudos)

correspondente ao Cash flow de exploração, influenciando o aumento de Cash flow acumulado que, a partir do quarto ano apresentou-se positivo.

O Cash Flow de exploração gerado para além de ser positivo em todos os anos, aumenta numa proporção considerável anualmente.

Temos um cash flow de exploração positivo a partir das actividades operacionais da empresa no primeiro ano, pelo facto destes estão a gerar meios financeiros que serão usados para pagamentos de despesas previsíveis: custos fixos como as rendas, salários, juros de empréstimos, etc, ou custos variáveis como custo de mercadorias vendidas.

O Cash flow acumulado do quinto ano no valor de 3.134.994 ECV (três milhões, cento e trinta e quatro mil, novecentos e noventa e quatro escudos) correspondente a 88% da valor do capital investido em activos tangível e intangível inicialmente, de acordo com a tabela abaixo:

**Tabela XVI- Cash Flow**

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Valor Resid
<b>Meios Libertos do Projecto</b>							
MLL		185.346	1.045.079	1.651.467	2.041.822	2.182.406	
Investimento em Fundo Maneio	0	-1.141	-10.862	-124	8.166	0	
Desinvestimento em F. Maneio		-1.141	-10.862	-124	0	0	
<b>CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO</b>	<b>0</b>	<b>185.346</b>	<b>1.045.079</b>	<b>1.651.467</b>	<b>2.033.657</b>	<b>2.182.406</b>	
Investimento em Capital Fixo	3.962.960	0	0	0	0	0	
Desinvestimento Capital Fixo						0	
<b>Free Cash Flow</b>	<b>-3.962.960</b>	<b>185.346</b>	<b>1.045.079</b>	<b>1.651.467</b>	<b>2.033.657</b>	<b>2.182.406</b>	
<b>Cash flow acumulado</b>	<b>-3.962.960</b>	<b>-3.777.614</b>	<b>-2.732.535</b>	<b>-1.081.068</b>	<b>952.589</b>	<b>3.134.994</b>	

No que diz respeito aos indicadores financeiros, temos a autonomia financeira que no primeiro ano corresponde ao 40% (capital próprio) do capital social investido, baixando no 2º ano para 30% e nos anos seguintes tiveram aumento considerável, respectivamente de, 37,1%; 52,3% e 85,6%.

**Tabela XVII - Indicadores**

<b>1. INDICADORES FINANCEIROS</b>						
<b>Rádios de Endividamento</b>	<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Autonomia Financeira = Cap. Próprios/Activo Líq. Total	40,0%	30,0%	37,1%	52,3%	69,7%	85,6%
Solvabilidade Total = Cap. Próprios/Passivo Total	0,7	0,4	0,6	1,1	2,3	-
Custo do Capital Alheio = Encargos Financeiros/Passivo total	12,6%	10,0%	9,8%	9,4%	9,0%	-
Endividamento a MLP = C. Permanentes/Exigíveis a MPL	1,67	1,56	1,84	2,82	6,36	-
Estrutura do Endividamento = Exigível a CP/Passivo	0,00	0,24	0,30	0,40	0,57	-

## 5.7. Avaliação Económica e Financeira do Projecto

As projecções abaixo, quer do investimento inicial necessário, quer dos potenciais volumes de negócios, quer dos custos de funcionamento, quer ainda da estrutura de financiamento, entre outros pressupostos, permitem-nos afirmar que o negócio concebido é rentável, com um valor actualizado líquido (VAL) de 853.643ECV (oitocentos e cinquenta e três mil, seiscentos e quarenta e três escudos), uma taxa interna de retorno (TIR) de 18%, superior à taxa de financiamento (11%), um prazo de recuperação do capital investido (PRI) de 4 (quatro) anos e 3 (três) meses, de conformidade com a tabela seguinte:

**Tabela XVIII– Projecção económica e financeira do projecto**

<b>RÚBRICAS</b>	<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>1. FREE CASH FLOW TO FIRM</b>	-3.962.960	185.346	1.045.079	1.651.467	2.033.657	2.182.406
<b>2. Taxa de actualização</b>	9,8%	9,5%	9,9%	10,6%	11,4%	12,0%
<b>2.1. Factor de actualização</b>	1,00	1,10	1,21	1,35	1,54	1,76
<b>3. FLUXOS ACTUALIZADOS</b>	-3.962.960	169.203	865.773	1.221.131	1.321.962	1.238.356
<b>4. FLUXOS ACUMULADOS</b>	-3.962.960	-3.793.758	-2.927.985	-1.706.855	-384.893	853.463
<b>4. VAL</b>	853.463					
<b>5. TIR</b>	18%					
<b>6. PRI</b>	4,31					

### 5.7.1. Cenário Pessimista

Diminuído as vendas em 5%, o cenário encontrado seria de um valor actualizado líquido (VAL) negativo, igual a (295.128 ECV), uma taxa interna de retorno (TIR) de 9%, inferior à taxa de financiamento de capital e um prazo de recuperação de capital investido de 5 (cinco) anos e 3 (três) meses, conforme ilustradas nas tabelas que se seguem:

**Tabela XIX - Venda de Mercadorias diminuída em 5%**

Cavala		3.024.000	3.376.296	3.682.864	3.905.677	4.063.076
Chicharro		3.542.400	3.955.090	4.314.212	4.575.222	4.759.603
Carapau		195.840	218.655	238.509	252.939	263.133
Atum		13.536.000	15.112.944	16.485.199	17.482.554	18.187.101
Badejo		1.900.800	2.122.243	2.314.943	2.454.997	2.553.933
Garoupa		3.628.800	4.051.555	4.419.436	4.686.812	4.875.691
<b>TOTAL</b>		<b>25.827.840</b>	<b>28.836.783</b>	<b>31.455.163</b>	<b>33.358.201</b>	<b>34.702.537</b>

**Tabela XX – Projecção económica e financeira do projecto após diminuição de 5% das vendas.**

Na perspectiva do Projecto						
RÚBRICAS	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. FREE CASH FLOW TO FIRM	-3.962.960	-126.563	743.036	1.343.697	1.701.315	1.833.435
2. Taxa de actualização	9,8%	9,3%	9,4%	10,1%	11,1%	12,0%
2.1. Factor de actualização	1,00	1,09	1,20	1,34	1,52	1,76
3. FLUXOS ACTUALIZADOS	-3.962.960	-115.771	620.710	1.006.395	1.116.158	1.040.340
4. FLUXOS ACUMULADOS	-3.962.960	-4.078.731	-3.458.021	-2.451.626	-1.335.468	-295.128
4. VAL	-295.128					
5. TIR	9%					
6. PRI	5,28					

## 6. CONCLUSÃO

Este trabalho permitiu-nos atingir os objectivos inicialmente traçados, quais sejam a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo dos quatro anos de estudos intensivos, embora, cientes que existe ainda um longo percurso para a aplicação dos mesmos, que exigirão mais dedicação na nossa vida profissional e pessoal.

Durante o desenvolvimento do trabalho, que incidiu sobre a simulação de um projeto traduzido na “venda e conservação de peixe fresco”, teve a oportunidade de verificar, mediante pesquisas bibliográficas, trabalhos de campo, entrevistas, entre outras, que o comércio de peixe ou produtos do mar constitui uma grande oportunidade de negócio, tendo em conta a sua grande importância para a composição do cabaz alimentar da população, o desenvolvimento sustentável da economia e o impacto positivo para a sobrevivência das famílias que dependem desse sector de atividade.

Podemos dizer que este projeto é viável, de acordo com as análises económico-financeira, com recuperação integral do investimento inicial efetuado e um excedente financeiro para a sua promotora. Existe realmente, das pesquisas feitas, mercado significativo que ira consumir peixes, tanto na sua forma fresca como conservadas. Este projeto beneficiará inicialmente seis famílias contribuindo para a diminuição da taxa de desemprego.

Sendo um projecto novo na capital, pode identificar os eventuais constrangimentos na implementação do mesmo, tendo em conta a adesão dos cidadãos ao mercado municipal para aquisição dessa oferta, o grau de risco que ocorre na preparação da oferta, o compromisso de um fornecimento sem ruptura.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdon-Silva, L. M., & Silva, S. L. (2004). Factores de decisão de compra do pescado nas feiras de Macapá e Santana - Amapá. Bol. Téc. Cient. CEPNOR, 4 (1), 89 - 98.  
Cabo Verde. Portaria nº 6/2001, de 01 de Fevereiro.

Filho, M. S. (2000). Qualidade na produção de peixes em sistemas de recirculação de água.

Araújo, A. C., Belmont, B. L., Oliveira, A. S., Santos, R. A., Marques, M. A. (2011). Caracterização do consumidor de peixe em Campina Grande/PB.

Costa, A. D., & Almeida, I. C. (2011). Mercado e perfil do consumidor de peixe no estado do Pará. Universidade Federal Rural da Amazônia. Brasil.

Cartilha do Pescado da Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca – Brasil.

Cartilha Boas Práticas de Manipulação de Pescado – Brasil.

Lisboa, Trajectos. Carvalho das Neves, J., (2007), *Análise Financeira, Técnicas Fundamentais*, Lisboa, Texto Editores.

Benzinho, J., e Rodrigues, M., (1995), *Técnicas de Gestão de Empresas, Analise Económica e Financeira*, Lisboa, Escolar Editora.

Mota, A., Barroso, C., Nunes, J., Ferreira, M., (2006), *Finanças Empresariais, Teoria e Prática*, Lisboa, Publisher Team.

Miguel, A., (2006), *Avaliação de Projectos*, Lisboa, FCA.

Hayes, Samuel, (2006), *Finanças para Gerentes, Seu mentor e Guia para Finanças*, Rio de Janeiro, Editora Record.

Menezes, H., (2005), *Princípios de Gestão Financeira*, Lisboa, Fundamentos.

Teixeira, S., (2005), *Gestão das Organizações*, Madrid, McGrawHill.

Plano de Gestão dos Recursos da Pesca, Setembro de 2008 .

II Plano de Acção Nacional Para o Ambiente, Março de 2004.

[www.sapo.cv](http://www.sapo.cv), Agosto de 2008.

## 8. ANEXO

### Cronograma

	Actividades/meses	Abril				Maio				Junho				Julho
	Semanas	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
	Plano projecto de elaboração da empresa de venda e conservação de peixe fresco													
1	Recolha de informações sobre a legislação.													
2	Recolha de informações sobre venda e conservação de peixes.													
3	Plano de investimento e de financiamento													
4	Relatório de Progresso - I Fase													
5	Contextualização do projecto													
6	Enquadramento do projecto													
7	Contextualização geral													
8	Plano estratégico													
9	Plano de marketing													
10	Relatório de Progresso - II Fase													
11	Licenciamento do Projecto													
12	Introdução e Conclusão													
13	Agradecimentos													
14	Estruturação do trabalho													
15	Apresentação do relatório final													
16	Entrega do Projecto													